

**Н.В. Бокша**

Полесский государственный университет, nbocsha@mail.ru

Устойчивое развитие предприятий предполагает реализацию стратегии снижения производственных издержек. В современной экономической теории и практике хозяйствования политика фирмы в отношении издержек, как правило, сводится к их снижению. Говорится в связи с этим о факторах, резервах, значении сокращения издержек. Конечно, издержки важно снижать, добиваясь за счет этого более высоких результатов. Однако такой подход, на наш взгляд, упрощает проблему издержек и является односторонним. Во-первых, низкие издержки не могут быть самоцелью, поскольку они могут принести не только пользу, но и вред предлагаемому фирмой продукту через ослабление его конкурентоспособности. Последнее может произойти ввиду снижения качественных характеристик, которые ценит покупатель. Во-вторых, устойчивое экономическое развитие и рост фирмы с точки зрения издержек не обязательно связан с их снижением. Он может обеспечиваться на определенном этапе развития за счет роста издержек. Постольку поскольку динамика издержек производства может быть различной, более обоснованно, по нашему мнению, говорить об эффективности издержек производства. Хотя снижение издержек производства является ключевым моментом в этом процессе, эффективность — более многогранное явление.

Эффективность издержек учитывает как величину расходов, которые несет фирма, так и их влияние на результаты работы. Результаты выражаются, прежде всего, в стоимости товаров и услуг, которые могут быть произведены из данных ресурсов в других, наиболее выгодных, но доступных сферах. К результатам следует отнести также объем производимой продукции и ее номенклатуру с учетом спроса, качество поставляемых на рынок товаров. В данном случае эффективность издержек является одной из составляющих экономической эффективности. Традиционный подход к экономической эффективности и ее росту (минимум затрат — максимум результатов) при более внимательном рассмотрении нуждается в конкретизации. В самом деле, что значит минимум затрат? Здесь следует учитывать не только количественную сторону, но и другие моменты. В частности, чтобы общие и средние издержки в будущем были меньше, необходимы определенные вложения в новую технологию, подготовку персонала, стимулирование работников и т. п. Любая стратегия ресурсосбережения в этом отношении может быть более или менее

дорогостоящей. Возникает проблема поиска фирмой наиболее дешевой комбинации факторов («комбинация минимальных издержек»). Большие вложения в уменьшение издержек могут быть связаны с риском потери преимуществ низкостоймостного производства. И дело здесь не только в размере прибыли, который падает ввиду дополнительных затрат. Стремление снижать издержки любой ценой может помешать фирме увидеть растущее иное предпочтение покупателей, которое снижает их чувствительность к цене товара.

Таким образом, минимизация затрат непосредственным образом выходит на понятие эффективности затрат. Как и любая другая экономическая эффективность, эффективность издержек производства показывает соотношение величины снижения издержек производства (результат) к размеру средств, обеспечивших это снижение (затраты). Для определения количественного значения данного показателя на уровне фирмы, нами предлагается следующий способ расчета:

$$\mathcal{E}_{и.п.} = \frac{\mathcal{E} * П}{З},$$

где  $\mathcal{E}_{и.п.}$  — эффективность издержек производства;

$\mathcal{E}$  - экономия ресурсов на производство единицы продукции;

$П$  — количество единиц продукции, произведенной за определенный период времени;

$З$  - величина затрат, обеспечившая экономию ресурсов.

Для определения эффективности издержек производства необходимо учитывать всю совокупность факторов. В западной теории и практике не случайно получили широкое распространение концепции, в которых максимально реализуется требование учета сравнительной величины затрат. К их числу можно отнести концепцию добавленной стоимости [1, с. 20]. В рамках данной концепции составляющие затрат учитываются и сравниваются на всех стадиях добавленной стоимости, начиная с закупок сырья и материалов и заканчивая реализацией продукции (услуг). Ключевым моментом такого подхода является максимизация разницы между закупками и реализацией<sup>1</sup>. Другая, не менее известная, концепция альтернативности затрат основывается на том, что любое финансовое решение принимается в результате сравнения альтернативных затрат. Практическая реализация управленческого решения в этом случае связана с отказом от альтернативного варианта [2, с. 68].

Так как издержки производства — многофакторный процесс, их эффективность может рассматриваться как общая и частная. В последнем случае речь идет об эффективности отдельных видов затрат. Меняя их количественную величину и качественный состав, можно воздействовать на общую эффективность издержек, а через нее - на эффективность производства.

Стратегия эффективности издержек производства, независимо от сферы ее применения, базируется на определенных концептуальных положениях. В качестве основополагающих мы выделяем следующие:

1. Принципы разработки.
2. Содержание.
3. Результат применения.

Рассмотрим более подробно каждое из названных положений.

Принципы определяют требования (правила), которых необходимо придерживаться при разработке стратегии. В систематизированной и логической последовательности к ним можно отнести следующие: реалистичность, научность, конкретность, заинтересованность.

На основе принципов осуществляется разработка и реализация стратегии. Этот процесс включает в себя следующие основные компоненты:

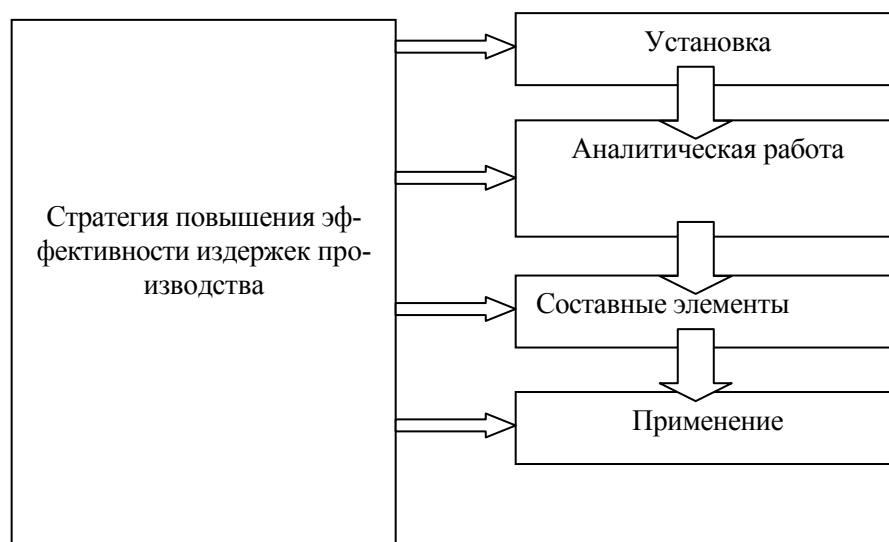


Рисунок – Компоненты стратегии повышения эффективности издержек производства

Основополагающим моментом стратегии являются ее направленность, выражаемая установкой (целями). Целевая направленность стратегии издержек находит свое выражение в конечных результатах работы фирмы, улучшении ее основных показателей. Поскольку это влияет на рыночные условия развития фирмы, то можно сказать, что основная цель стратегии повышения эффективности издержек состоит в обеспечении стабильного экономического роста фирмы и укреплении ее рыночных позиций. Исходя из главной цели определяются цели по отдельным направлениям. Как это выглядит на практике? Приведем в качестве примера основные цели программы управления издержками на Пинском ОАО «Полесье».

С целью снижения издержек производства на Пинском ОАО «Полесье» разработаны:

1. комплексный план повышения эффективности производства и качества выпускаемой продукции;
2. мероприятия по финансовому оздоровлению, которые включают следующие направления:
  - увеличение объемов производства, снижение затрат на производство и приведение их к оптимальной структуре без потери качества деятельности;
  - рост объемов реализации, уменьшение запасов готовой продукции;
  - сокращение товарообменных операций, увеличение доли денежных поступлений, повышение платежеспособности предприятия;
  - снижение использования в производстве давальческого сырья и сокращение посреднических услуг.

Для достижения намеченных целей осуществляется аналитическая работа. Ее назначение состоит в том, чтобы определить сферы деятельности, которые продуцируют издержки, а также все факторы, влияющие на них. В процессе анализа изучается структура издержек, их динамика, степень воздействия на издержки различных элементов работы фирмы. Особое значение имеет сравнительная оценка положения фирмы на рынке по издержкам с конкурентами. Основным аналитическим инструментом стратегического анализа является процесс построения полной структуры издержек, показывающий изменение издержек на всем пути от начала производства до образования окончательной цены при покупке продукта конечным потребителем. В этом механизме выделяются в первую очередь внутренние издержки производства фирмы.

На Пинском ОАО «Полесье» периодически осуществляется стратегический анализ издержек. За основу здесь берутся два метода: определения затрат по процессам и запланированных затрат. Первый из них предполагает разбивку общих издержек на отдельные величины, которые дифференцируются по процессам или видам деятельности, оказывающим значительное влияние на уровень совокупных расходов. Такая дифференциация позволяет достигнуть большей «прозрачности» расходов, особенно если они сравниваются за разные годы.

Стратегический анализ, вооружая необходимыми данными, позволяет перейти к следующему шагу - непосредственно к разработке стратегии повышения эффективности издержек производства, выделяя ее составные элементы. Стратегия включает в себя перечень соответствующих мероприятий, направленных на использование факторов, которые могут быть причиной роста (снижения) издержек производства. Обычно ведущее место среди них занимает технология. Технологические нововведения позволяют производить то же количество благ с меньшими затратами факторов производства. Новые технологические решения позволяют не только все более экономно использовать природные ресурсы, но в ряде случаев полностью отказаться от их применения, находя им замену. Крупные промышленные компании все чаще отказываются от использования дорогих и редких материалов.

Реализация стратегии (применение) - наиболее ответственный этап, поскольку он позволяет проверить обоснованность разработанной стратегии и ее эффективность. Реализация стратегии основана на творческом подходе, начало процесса реализации корпоративной стратегии знаменует собой завершение одного цикла стратегического развития и является началом другого цикла. Для успешной реализации стратегии повышения эффективности издержек требуется как минимум два принципиальных условия. Во-первых, руководители всех уровней должны знать общую стратегию в области издержек и осуществлять такие указания строго в соответствии с текущим оперативным планом реализации стратегических изменений. Во-вторых, все основные моменты стратегии издержек, в первую очередь текущие стратегические указания, необходимо довести до всего персонала фирмы.

Эффективность издержек производства и политика, направленная на ее рост, во многом зависит от общего финансово-экономического состояния развития фирмы. Одним из показателей, характеризующих этот процесс, является доля убыточных предприятий.

Таблица – Удельный вес убыточных организаций в экономике Республики Беларусь  
(в процентах от общего числа организаций)

	2005 г.	2006 г.	2007 г.	2008 г.
Всего в экономике	3,5	8,5	6,5	5,1
Промышленность	5,5	16,4	13,7	11,6
Сельское хозяйство	0,7	1,4	2,0	1,2
Строительство	2,1	6,8	6,3	3,7
Транспорт	2,5	6,5	4,7	3,7
Торговля и общественное питание	5,7	6,0	5,1	4,6
Жилищно-коммунальное хозяйство	0,6	15,4	3,5	2,1

Как свидетельствуют данные таблицы, за 2005-2008 гг. произошел рост числа убыточных предприятий с 3,5% до 5,1% [3, с. 505]. Особую озабоченность вызывает тот факт, что максимальное количество убыточных предприятий (11, 6% в 2008 г.) наблюдается в промышленности, которая призвана обеспечить техническое перевооружение производства.

Убыточное производство ограничивает возможности в решении основного вопроса эффективности издержек производства — выделении средств на техническое перевооружение и совершенствование работы предприятия. Тем не менее, значительная часть предприятий, в том числе и убыточных, в состоянии стратегически подходить к вопросу управления издержками.

Таким образом, реализация стратегии эффективности издержек производства позволяет обеспечить устойчивость развития фирмы в целом и финансовую устойчивость в частности.

#### Литература:

1. Шанк, Дж., Говиндараджан, В. Стратегическое управление затратами. Новые методы увеличения конкурентоспособности./ Дж. Шанк, В. Говиндараджан - СПб.: Бизнес Микро, 1999.- 278 с.
2. Бригхем, Ю. И. Финансовый менеджмент: учеб. пособие для вузов: полный курс / Ю. И. Бригхем; пер. с англ. под ред. В. В. Ковалева. – СПб.: Эконом. шк., 2000. – 669 с.
3. Статистический ежегодник Республики Беларусь. Мн. - 2009.- 599с.